



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**START UP INNOVATIVE: UNA NUOVA
IDEA D’IMPRESA. IL CASO DACIA.**

**INNOVATIVE START UP: A NEW
BUSINESS IDEA. THE DACIA CASE.**

Relatore:
Prof. Cesari Mariano

Rapporto Finale di:
Panichi Simone

Anno Accademico 2020/2021

Grazie Rico,
abbiamo trascorso insieme il periodo più bello della mia vita.

INDICE

Introduzione

1. Il mondo delle start up innovative

1.1 Start up innovativa: definizione, requisiti e caratteristiche

1.2 Gli elementi chiave

1.2.1 L'idea di business

1.2.2 Il Team

1.2.3 La gestione e la pianificazione strategica

1.2.4 Il Business Plan

1.2.5 La struttura finanziaria e le fonti di finanziamento

2. Il progetto Dacia

2.1 Descrizione

2.2 Analisi dell'ambiente competitivo e strategia

2.3 Analisi economica

Conclusioni

Bibliografia e sitografia

INTRODUZIONE

Un noto detto dice: “Dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno. Insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita”.

Lo scopo di questo scritto è appunto questo: fornire degli elementi informativi ed organizzativi utili a coloro che vogliono trasformare la propria idea in un business. In un’economia moderna caratterizzata sempre di più dalla mancanza di lavoro, diviene infatti fondamentale (e necessario!) incentivare la nascita di nuove aziende che contribuiscano ad accrescere l’occupazione.

La prima parte della ricerca ha lo scopo di presentare al lettore un quadro generale sulle imprese innovative, partendo dalla definizione del concetto di start up per poi proseguire con la trattazione dei suoi elementi chiave, necessari per trasformare un’idea vincente in una effettivamente realizzata.

In seguito, nel secondo capitolo, si presenterà un caso di studio: il mio!

Basandosi su quanto evidenziato in precedenza si cercherà di far capire a chi leggerà questa tesi di laurea come passare dalla teoria alla pratica, cioè il modo in cui avviare un progetto d’impresa.

In fondo, siamo tutti imprenditori di noi stessi nel momento in cui viviamo la nostra vita e spesso necessitiamo di una spinta in più per autorealizzarci completamente, e spero di contribuire con ciò che segue.

1. IL MONDO DELLE START UP INNOVATIVE

1.1 START UP INNOVATIVA: DEFINIZIONE, REQUISITI E CARATTERISTICHE

Negli ultimi anni si sta sviluppando un fenomeno che caratterizza fortemente lo sviluppo del nostro Paese: **la diffusione di start up innovative.**

Il numero di start up in Italia è cresciuto progressivamente negli ultimi anni, fino a toccare quota 12.068 al 30 settembre 2020, come riportato dal Ministero dello Sviluppo Economico. Esse sono concentrate principalmente in Lombardia, con Milano che conta il 19,6% del totale nazionale ed il resto sono distribuite su tutto il territorio a dimostrazione dell'impegno del Paese verso l'innovazione.

La domanda che ora sorge spontanea è: “Cos'è una start up innovativa?”:

“La **start up innovativa** è un'impresa giovane, ad alto contenuto tecnologico, con forti potenzialità di crescita e rappresenta per questo uno dei punti chiave della politica industriale italiana”¹.

È evidente che in questa definizione sia fondamentale capire cosa significhi essere “innovativi” all'interno di un contesto economico. In ambito aziendale “innovare” significa introdurre, per la prima volta, nel sistema economico nuovi prodotti, servizi, processi, modelli di business, o migliorare quelli esistenti; essa richiede

¹ Ministero dello Sviluppo Economico

perciò l'investimento di nuove risorse umane e finanziarie per poter sostenere tutte le fasi di sviluppo fino alla distribuzione al cliente finale.

Una start up innovativa per poter essere riconosciuta come tale deve essere iscritta in un'apposita sezione del Registro delle Imprese, e per poterlo fare deve rispettare una serie di **requisiti**².

In primo luogo, troviamo i cosiddetti **requisiti oggettivi** (o cumulativi), ovvero **tutti** quelli che devono essere rispettati dalla costituenda start up.

Partendo dalla **costituzione** della stessa, per iscriversi al Registro delle Imprese la società deve essere stata costituita legalmente da non più di 60 mesi dal momento della richiesta di iscrizione.

In merito alla **localizzazione** della sede principale, essa deve essere situata in territorio italiano o deve almeno avere una filiale nel nostro Paese.

Sul fronte dell'**oggetto sociale** risulta obbligatorio che esso sia relativo in maniera esclusiva o prevalente alla realizzazione di prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico.

La legge disciplina anche l'aspetto della **produttività**, andando a determinare un fatturato annuo inferiore a 5 milioni di euro per essere considerata come start up ed inoltre è richiesto che non siano distribuiti utili.

² DL 179/2012, art.25, comma 2

Infine, come ultimo requisito essenziale la regolamentazione esplicita che la nuova start up non deve essere il risultato di una **fusione, scissione o cessione** di ramo d'azienda.

Oltre ai requisiti obbligatori precedentemente elencati, la norma esplicita tre ulteriori **requisiti alternativi** in quanto è sufficiente che uno solo di essi sia soddisfatto.

Il primo requisito riguarda il **team** della start up: esso deve essere formato da personale altamente qualificato, composto da almeno 1/3 di dottori di ricerca, dottorandi o ricercatori, oppure da almeno 2/3 in possesso della laurea magistrale.

A seguire, il secondo requisito soggettivo concerne le spese sostenute dalla nuova start up in **R&S e innovazione**, che dovranno essere pari ad almeno il 15% del maggiore valore tra fatturato e costo della produzione, escluse le spese per l'acquisto e la locazione dei beni immobili.

L'ultimo requisito alternativo presente nel Decreto-legge permette a coloro che non siano in possesso dei titoli necessari o non sostengano spese in R&S pari alla quantità minima richiesta, di poter risultare come start up innovativa se essi siano titolari, depositari o licenziatari di almeno un **brevetto** o di un **software** registrato nell'apposito registro.

Questa tipologia di aziende è fortemente incentivata dalla politica economica nazionale, che ne ha previsto un'apposita legislazione finalizzata a dotarle di una tutela societaria e di flessibilità operativa. Con il Decreto-legge 19 maggio 2020,

n.34 sono state introdotte misure per il rafforzamento e sostegno dell'ecosistema delle start up innovative. Di seguito viene presentata la lista delle principali **agevolazioni** dedicate alle start up innovative.

- Costituzione digitale e gratuita della start up
- Incentivi fiscali all'investimento nel capitale di start up innovative
- Accesso gratuito al Fondo di Garanzia per le PMI
- Smart & start Italia³
- Trasformazione in PMI innovative senza soluzione di continuità
- Esonero da diritti camerali e imposte di bollo
- Raccolta di capitali con campagne di equity crowdfunding
- Servizi di internazionalizzazione alle imprese (ICE)
- Fail fast⁴
- Disciplina del lavoro flessibile

Tutte gli incentivi elencati si applicano alle start up innovative a partire dalla data di iscrizione nella sezione speciale e per un massimo di 5 anni dalla loro data di costituzione.

³ Finanziamenti agevolati e servizi di tutoraggio

⁴ Possibilità di accedere a procedure diverse e semplificate da quelle della legge fallimentare in caso di sovraindebitamento

Dopo aver esaminato l'argomento da un punto di vista strettamente teorico e legislativo, andiamo a determinare le **caratteristiche** che ci permettono di parlare di start up innovativa e di definire quindi la nostra piccola azienda come tale.

Un'intervista condotta ad uno dei massimi esperti nel mondo in materia di start up, **Steve Blank**, ci ha permesso di comprendere le caratteristiche **necessarie** affinché si possa distinguere l'autentica start up da un'impresa di altro genere.

Secondo Blank "la start up è un'organizzazione **temporanea**, che ha lo scopo di **cercare** un business model **scalabile** e **ripetibile**", ed è proprio in queste parole che vengono racchiuse tutte le sfaccettature di una start up.

La **temporaneità** prende in considerazione la durata della fase "di start up". L'impresa muove i suoi primi passi nel mercato ponendosi come una piccola realtà emergente, ma con lo scopo di non restare come tale. Con il concetto di temporaneità si mette in luce il primo periodo⁵ transitorio della start up, che rappresenta la fase iniziale del percorso aziendale di crescita che la porterà (si spera!) a diventare una grande impresa.

La seconda caratteristica evidenziata nella definizione di Blank è racchiusa nel verbo "cercare". La **sperimentazione** è parte integrante di una start up, in quanto essa è costantemente alla ricerca di un modello di business e necessita di numerosi tentativi per poter trovare la formula giusta per essere profittevole facendo

⁵ Con "primo periodo" si intende la fase "di start up"

innovazione. Le start up nascono infatti per sopperire un bisogno non ancora soddisfatto facendo **innovazione**.

La definizione di Blank si conclude con le due caratteristiche del business model della nuova start up: la scalabilità e la replicabilità del modello.

La **scalabilità** è la capacità di una start up di crescere in modo esponenziale utilizzando un numero ristretto di risorse, andando quindi ad operare in un mercato molto ampio. L'imprenditore per testare la scalabilità della propria iniziativa dovrà porsi la seguente domanda: "Il modello di business che sto strutturando mi permette di espandermi senza incontrare limiti legati a scarsità di risorse?".

E se l'imprenditore si chiedesse: "Il modello di business che sto strutturando mi permette di avere una continuità di applicazione indipendente dal contesto, dalle condizioni di mercato e dalla volatilità delle mode?". Se la risposta sarà affermativa allora la start up avrà il requisito della **replicabilità**: con esso si intende che il modello di business di una start up può essere ripetuto in diverse aree geografiche e in diversi periodi temporali senza necessitare di grandi modifiche.

Quanto detto finora ci ha consentito di effettuare una panoramica dell'argomento, utile a chiarire i concetti di base.

Entriamo più nel dettaglio...

1.2 GLI ELEMENTI CHIAVE

Arrivati a questo punto spero che ti starai chiedendo: “E se avessi un’idea in mente, come potrei metterla in pratica?” o anche, “Mi sarebbe sempre piaciuto fare... da dove posso iniziare?”. La mia risposta è sicuramente che si deve partire da una motivazione personale che ti spinga ad iniziare, ma con la lettura di questo capitolo proverò a fornirti delle nozioni utili che delinearanno il tuo percorso.

Come tu stesso immaginerai, il primo elemento necessario è avere una **business idea** da sviluppare.

1.2.1 L’idea di business

Il concetto di **business idea** è stato formulato dall’economista svedese Richard Normann come “Un sistema di coerenze che consentono all’impresa di dominare una nicchia di mercato e di sviluppare azioni concrete”. Lui definisce l’idea come la prima pietra miliare nel processo di costruzione di un business di successo.

Molte iniziative imprenditoriali trovano il loro inizio ma anche la loro fine proprio in questa fase, a causa della mancanza di un’idea che rispetti delle caratteristiche tali per cui risulti vincente.

Numerosi studi hanno proposto varie caratteristiche per una business idea promettente, che sono racchiuse nei seguenti cinque punti:

- **Innovativa**
- **Unica**

- **Problem solving**
- **Profittabile**
- **Sostenibile**

Un'idea può essere definita come **innovativa** quando essa contribuisce all'introduzione di nuove modalità di progettazione, allo sviluppo di nuovi prodotti o al miglioramento dei servizi già esistenti: significa fondamentalmente creare un **cambiamento** positivo nello stato delle cose già esistenti o crearne di nuove. Una start up può decidere di sviluppare un'idea innovativa seguendo principalmente due strade:

- Sviluppare l'attività di ricerca e sviluppo all'interno dell'impresa (make)
- Acquisire *know how* dall'esterno (buy)

La differenza tra queste due alternative sta nel fatto che nell'ipotesi "make" l'impresa svolge R&S all'interno della stessa, comportando quindi tempi maggiori per quel che concerne i risultati della ricerca e soprattutto alti costi di investimento. Tuttavia, l'innovazione all'interno dei business sta assumendo sempre più rilevanza poiché aziende innovative risultano più efficienti, convenienti e produttive.

Nel "buy" l'innovazione viene acquisita dall'esterno e coopera con le altre imprese basandosi sullo sfruttamento di risorse comuni.

L'**unicità** di un'idea di business riguarda la cosiddetta "Unique selling proposition". Essa è ciò che **contraddistingue** la start up dai numerosi competitors diretti ed indiretti e si basa appunto su delle differenze che possono riguardare i

prezzi, la qualità, i servizi offerti al cliente o l'innovazione della proposta. La USP riveste un'importanza fondamentale in quanto va a definire la start up e crea un "messaggio" indelebile nella mente dei clienti che andranno, da ora in poi, ad associare l'impresa a ciò che si va ad offrire.

All'interno del mercato spesso accade che idee innovative ed uniche, che risultino all'apparenza vincenti, non abbiano successo nel lungo periodo facendo sorgere all'imprenditore numerosi dubbi: "Perché la mia iniziativa non ha dei riscontri positivi dai clienti?", "Perché nessuno acquista i miei prodotti?". La risposta ricade sul fatto che essa non risponde alla caratteristica del **problem solving**. Problem solving significa letteralmente "risoluzione dei problemi", ovvero la migliore risposta possibile a una determinata situazione critica e solitamente nuova. Una start up efficace inizia il processo di problem solving andando a determinare i "problemi" dei consumatori, per poi procedere alla generazione e selezione di alternative, fino alla formulazione di una **soluzione**. Una start up non può fare a meno di possedere questa caratteristica che molto spesso risulta determinante nel successo della stessa.

Una business idea non risulterà mai completamente efficace se essa non possiede il requisito della **profittabilità**. Con questo termine si intende la capacità di un'azienda di generare ricavi maggiori rispetto ai suoi costi, producendo utili. Questo è forse l'aspetto più importante di qualsiasi idea di business a lungo termine in quanto solamente con la generazione di profitti l'impresa riesce nel suo intento

principale, ovvero quello di sopravvivere. Anche le idee più redditizie, nel loro primo ciclo di vita, non producono utili a causa dell'indebitamento necessario per attuarle, ma esse vanno valutate nell'ottica di lungo periodo dove riusciranno a remunerare il capitale investito. Possiamo inoltre affermare che esiste un rapporto direttamente proporzionale tra il grado di **rischio** e profittabilità dell'idea. L'aspirante imprenditore che entra nel mercato con un'idea fortemente innovativa si assume un rischio maggiore rispetto a chi sceglie un'attività più tradizionale, ma ha più alte possibilità di profittabilità.

Ultima caratteristica, ma non di certo meno importante, per un'idea vincente si basa sul concetto di **sostenibilità**, che può assumere un duplice significato a seconda dell'interpretazione ad esso assegnatogli.

In primo luogo, si fa riferimento ad un'idea, o più propriamente ad un business capace di **durare** nel tempo. Un business sostenibile deve essere capace di adeguarsi internamente ai mutamenti del contesto esterno di riferimento, oltre che a variare la propria offerta in base alle richieste del mercato. Questo concetto, come si può facilmente immaginare, è strettamente legato a quello di "profittabilità" precedentemente analizzato.

La seconda accezione di "sostenibilità" assume, a mio parere, un'importanza maggiore rispetto alla precedente. Grazie alla sostenibilità d'impresa si vanno ad integrare nell'idea, nella strategia, nei processi e nei prodotti anche considerazioni **ambientali** e **sociali**, oltre ovviamente a quelle **economiche**. La start up che intende

condurre il proprio business in modo sostenibile deve trovare soluzioni innovative che le permettano di comprendere e dare risposta alla complessità del contesto in cui opera, mantenendo delle relazioni stabili con tutti gli stakeholder della start up stessa. Solo in questo modo può muoversi lungo una direttrice che coniuga crescita economica, sviluppo sociale e salvaguardia del patrimonio naturale.

Anche in presenza di un'idea vincente, un imprenditore da solo non ottiene lo stesso risultato conseguito insieme ad un gruppo di lavoro. Infatti, per una start up, è fondamentale avviare l'impresa con alle spalle un gruppo di persone competenti.

1.2.2 Il Team

Il **Team** di una start up è estremamente importante, forse anche più dell'idea stessa. Se è vero infatti che senza un'idea la start up non esiste, senza un buon Team l'idea fallisce. Il “**Team Startup**” è composto da un gruppo di persone che lavorano in collaborazione su uno stesso progetto e per un fine comune.

In qualsiasi posto di lavoro, ma soprattutto in una start up, lavorare in gruppo può aiutare la coordinazione e la cooperazione tra le persone di una stessa organizzazione. Il gruppo di lavoro è un'unica dimensione sociale che migliora l'aspetto economico ed amministrativo del lavoro e da qui risulta semplice identificare il significato di T.E.A.M.: *Together Everyone Achieves More*, ovvero “tutti insieme possono raggiungere qualcosa di più”, in quanto alcuni studi

dimostrano che collaborare per un obiettivo comune porta a dei risultati migliori che permettono di colmare le lacune e di far emergere i punti di forza.

Un gruppo di lavoro ha una composizione che parte da minimo due soggetti e il suo numero dipende dal tipo di progetto che si vuole intraprendere. Un numero ampio di componenti ha dei risvolti positivi, in quanto le diversità tra gli individui possono portare a soluzioni differenti, ma anche negativi poiché le decisioni prese non potranno mai soddisfare la volontà di tutti i membri. Nel mondo delle start up i Team che si creano sono di piccole dimensioni, al massimo 10 elementi; esso deve essere costituito da *team workers* con caratteristiche complementari, condivise in un'ottica di lavoro sinergico e orientato al raggiungimento di un obiettivo comune. Il Team start up può essere costituito secondo due modalità: in base alle competenze dei componenti necessarie per l'attuazione del business model o in alternativa nasce con i founder che sono i realizzatori del prodotto sviluppato, partendo dalle skill degli stessi. Un ruolo critico è svolto dal **creatore** della start up, che deve trovare le soluzioni ai problemi, individuando le figure che contribuiscano a supportarlo all'interno del team e non solo. In particolare, il founder deve essere **malleabile** e **multitasking** e soprattutto in grado di adattarsi a cambiamenti costanti. Ogni start up, a seconda dell'ambito in cui andrà ad operare, ha delle esigenze diverse, ma è possibile individuare alcune abilità e competenze che sono sempre richieste:

- **Competenze tecniche:** la prima figura chiave del Team non può che essere il CTO (Chief Technical Officer), cioè colui che possiede le skill necessarie

per sviluppare il prodotto da immettere nel mercato, per poi inserirsi nella quota di mercato desiderata;

- **Competenze di marketing e comunicazione:** rappresentano le basi che incidono sul lancio del prodotto nel mercato e sulle strategie da attuare per acquisire e fidelizzare il target di riferimento, saranno perciò necessari esperti di digital marketing;
- **Competenze organizzative:** riguardano l'organizzazione del lavoro interno ed hanno lo scopo di rendere il flusso di lavoro più efficiente ed efficace, suddividendolo in obiettivi misurabili e raggiungibili e scorporando le responsabilità interne;
- **Competenze finanziarie:** comprendono la gestione della struttura finanziaria dell'impresa e la determinazione del fabbisogno finanziario oltre al controllo di gestione, e sono in capo al CFO;
- **Competenze di vendita:** sono necessarie per la commercializzazione del prodotto e hanno strette relazioni con le abilità di marketing e comunicazione ed è pertanto richiesta la presenza di una figura flessibile e dinamica.

Le skill finora analizzate non sono sufficienti a creare un Team di successo se esso non possiede determinate caratteristiche che lo rendano **vincente**. Il “Progetto Aristotele” vuole dimostrare che per creare la giusta alchimia non è sufficiente aggregare risorse qualificate ma è necessario tenere conto delle dinamiche di

gruppo. La ricetta per il Dream Team risiede proprio nelle parole del filosofo a cui il progetto rende omaggio: “Il tutto è maggiore della somma delle sue parti”.

La **fiducia** è il primo fattore critico di successo, in quanto è stato dimostrato che dove la percezione di sicurezza psicologica è maggiore si crea la possibilità di intraprendere nuove strade e tutti i partecipanti contribuiscono con il proprio apporto, creando un ambiente ricco e stimolante.

Alla base della condivisione delle idee e per ottenere una buona performance di squadra, è importante fornire un'impostazione dell'attività e definire ruoli, tempistiche e risorse secondo i criteri di **sistematicità e chiarezza**.

Dopo un'impostazione di metodo, è necessario analizzare anche il vero scopo del lavoro di tutti i collaboratori. A tal proposito vanno definiti degli **obiettivi chiari**, che dovranno essere sfidanti, misurabili e utili per il raggiungimento dell'obiettivo di squadra.

Un ulteriore punto che gioca a favore del buon lavoro di Team è dato dalla capacità dello stesso di dare **consapevolezza dell'impatto aziendale**, cioè far allineare il lavoro dei singoli con la vision aziendale facendo comprendere come il lavoro collettivo non sia fine a sé stesso.

L'ultimo aspetto per garantire la buona riuscita del progetto riguarda la **trasparenza**, in particolare del founder. Trasmettendo un messaggio positivo, i componenti del gruppo tenderanno ad imitare e si andranno a creare delle relazioni favorevoli che forniranno una buona riuscita del piano di lavoro.

Affianco ad una valida idea di business e ad un Team organizzato, è fondamentale la presenza della business strategy, senza la quale non sarebbe possibile avviare un'attività in quanto mancherebbero delle linee guida per raggiungere l'obiettivo finale.

1.2.3 La gestione e la pianificazione strategica

La formulazione di una **strategia** è il primo passo che il fondatore, insieme al suo Team, deve compiere. Generalmente un soggetto agisce in maniera strategica quando all'interno del contesto in cui va ad operare c'è incertezza, interdipendenza con altri soggetti e la possibilità di esercitare un potere effettivo ma limitato su di essi. Estendendo il discorso alle start up, con l'esplicitazione di una strategia esse delineano un percorso evolutivo volto a perseguire la **vision** aziendale.

Il risultato di una strategia vincente porterà poi la start up ad avere un **vantaggio competitivo** sui suoi competitor, grazie al quale riuscirà ad occupare e mantenere una posizione favorevole all'interno del mercato in cui opera e che si traduce in una redditività più elevata rispetto a quella dei concorrenti.

L'imprenditore che fa innovazione si trova inizialmente di fronte ad innumerevoli scelte da compiere per determinare il percorso della propria start up, che riguardano in particolar modo la risposta alle due variabili di seguito indicate:

- 1) Collaborare o competere?

2) È più strategico tutelare la proprietà intellettuale dell'innovazione o entrare sul mercato in tempi rapidi?

A tal proposito, la Harvard Business Review ha formulato una matrice 2x2 che mette in relazione le risposte alle precedenti domande con il fine ultimo di analizzare ogni diversa alternativa strategica per la start up. All'interno della matrice troviamo quattro quadranti corrispondenti ad altrettante strategie: **proprietà intellettuale, disgregazione, catena di valore e architettónica.**

Nella strategia della **proprietà intellettuale** l'azienda collabora con le imprese già presenti nel mercato mantenendo il controllo del proprio prodotto o della propria tecnologia: la start up si concentra su idee e sviluppo, in particolare facendo investimenti tecnologici che possono essere introdotti sul mercato attraverso gli incumbent⁶ scelti. La compagnia audio Dolby fornisce l'esempio per eccellenza, in quanto essa va a fornire supporto alle migliori case discografiche, ai film ed ai videogames mantenendo pur sempre il controllo della propria tecnologia.

Opposta alla strategia della proprietà intellettuale, troviamo la strategia di **disgregazione**; la start up sceglie di competere direttamente con gli incumbent, focalizzando la strategia sulla commercializzazione dell'idea e sulla crescita della quota di mercato piuttosto che sul controllo e lo sviluppo della propria idea. La start up dovrà occupare rapidamente parte del mercato con l'obiettivo di fidelizzare i

⁶ Con il termine "incumbent" ci si riferisce alle imprese già presenti nel mercato

clienti e di aumentare il proprio bacino di risorse in modo che il suo avvio sia più rapido rispetto al tempo di reazione delle altre imprese. L'esempio più calzante a tal proposito è dato da Netflix, azienda diventata di fama mondiale in pochissimo tempo che ha sconfitto la concorrenza nel mercato cinematografico e delle serie tv. Gli imprenditori che vogliono entrare rapidamente nel mercato senza affermare la loro presenza in modo aggressivo, preferiranno collaborare utilizzando la strategia della **catena del valore**. L'obiettivo dell'impresa sarà quello di instaurare partnership con le aziende presenti nel loro medesimo mercato fornendo il proprio know-how, rinunciando alla tutela della proprietà intellettuale. Facendosi guidare dalle richieste dei clienti e dalla tecnologia delle altre aziende, la start up si concentra sullo sviluppo delle capacità che mancano all'azienda per diventare partner privilegiati. Un esempio nel settore della supply chain è dato da Flexport, uno spedizioniere aereo e marittimo che si occupa di intermediazione doganale, che tramite un software permette di indicizzare tutti i vettori disponibili con possibilità di monitoraggio delle attività.

La strategia **architettónica** prevede la progettazione di una catena del valore completamente nuova, assumendone il controllo. Questa strategia è stata particolarmente applicata dai social network come Facebook o Google, che sono riusciti a creare (e controllare) dei mercati di massa attraverso un allineamento delle scelte dei clienti, di tecnologie e identità. Si tratta di una strategia piuttosto rischiosa

e non applicabile a tutte le idee, ma è indubbiamente quella che può potenzialmente generare maggiori profitti.

Il processo di pianificazione strategica verrà esplicitato dal Team mediante un documento che descriverà il piano d'impresa: il Business Plan.

1.2.4 Il Business Plan: caratteristiche e contenuti

Il **Business Plan** per una start up è il documento economico-finanziario indispensabile che sintetizza i contenuti e le caratteristiche di un progetto imprenditoriale e ha una duplice finalità comunicativa, interna ed esterna.

Dal punto di vista interno, esso risulta come il principale strumento per l'analisi e la valutazione delle strategie, oltre ad essere un piano d'azione ad 1, 3 o addirittura 5 anni dove viene analizzato il mercato con la relativa quota della start up, vengono esaminati i competitor, viene definito un piano di marketing e molto altro.

Il Business Plan si rivolge anche all'esterno ed in particolare ai potenziali finanziatori, che saranno interessati a conoscere tutti i dettagli della start up e del contesto nel quale essa opera al fine di poter effettuare un investimento.

L'importanza di questo strumento si basa innanzitutto sulla forma con il quale esso è redatto; a tal proposito ci sono alcune "regole" da rispettare affinché il Business Plan risulti vincente:

- 1- **Essere corto e conciso:** il piano aziendale dovrà infatti essere letto da terzi che non vorranno “perder tempo” su dettagli inutili;
- 2- **Pensare a chi lo legge:** il founder deve mettersi nei panni del lettore cercando di usare una terminologia adeguata, evitando tecnicismi e acronimi che rendono difficile la comprensione;
- 3- **Dimostrare di essere padrone del campo:** i potenziali finanziatori potrebbero non avere tutte le conoscenze necessarie nel settore e la principale sfida è di dimostrare che si hanno idee chiare e alte competenze;
- 4- **Cercare di essere realista:** al lettore devono essere esposte tutte le difficoltà che attendono l’impresa, sia interne, sia quelle riguardanti la domanda e il contesto di riferimento.

Per chiunque abbia un progetto, è fondamentale avere uno schema ben preciso in modo da percorrere tutti i passaggi logici di un piano d’impresa. Il BP viene infatti suddiviso in singoli piani che esaminano ogni parte dell’iniziativa, partendo dalla prima pagina. La pagina introduttiva del documento, la “cover page”, contiene il nome completo della start up e il logo assieme ai contatti.

Il Business Plan si compone poi di due parti distinte: la prima è descrittiva, nella quale si individuano e determinano gli elementi che caratterizzano la business idea, mentre la seconda sezione riguarda l’analisi economico finanziaria composta dalla determinazione del fabbisogno finanziario e dall’individuazione dei principali indicatori di redditività.

All'interno del Business Plan il promotore dovrà esporre il progetto al lettore rispettando la regola delle cinque W del business: **Who** (chi?), **What** (cosa?), **Why** (perché?), **Where** (dove?) e **When** (quando?). “Da chi è composto il Team?”, “Cosa è il prodotto/servizio che si vuole vendere?”, “Perché l’idea avrà successo e perché investire su di essa?”, “Dove sarà localizzata?”, “Quando si stima di raggiungere il punto di pareggio?” sono tutte le domande a cui lo startupper dovrà rispondere.

Il documento inizia con un “**executive summary**” che contiene un riassunto di ciò che si andrà a leggere, contenente la nascita della start up, la sua forma societaria e la localizzazione della sede. Da qui si procede con la descrizione della **start up**, in particolare cosa realizza oppure cosa vorrebbe realizzare, la sua vision e mission ed i bisogni di mercato ai quali trova una soluzione. La parte seguente è dedicata ad approfondire la descrizione del **prodotto** e della **tecnologia** presente e futura, e più specificatamente cosa differenzia il prodotto da quello dei competitor.

L’analisi si sposta poi verso l’esterno, partendo dai **clienti** e dai loro bisogni. A nessun investitore interessa una start up che non abbia dei clienti potenziali, e in questa parte del Business Plan l’obiettivo è dimostrare quanto i clienti vogliono il prodotto e soprattutto “perché” lo vogliono. Per farlo si vanno a descrivere le cosiddette “buyer persona”, intese come il ritratto di un utente che incarna un segmento del pubblico di riferimento, la rappresentazione generalizzata del cliente ideale della start up e il punto di partenza per identificare i potenziali consumatori.

Successivamente viene redatto il **piano di mercato**; è importante riuscire a raccogliere più informazioni possibili riguardo i settori di interesse individuando infine l'area nella quale lo startupper è certo che il proprio impegno sarà ripagato. Altrettanto indispensabile è fare un'analisi della **concorrenza** per capire in che tipo di mercato ci si sta inserendo e quali sono i punti di forza e di debolezza rispetto a loro. I concorrenti si distinguono in concorrenti diretti, cioè coloro che producono lo stesso prodotto e che si collocano nello stesso segmento di mercato, e indiretti che sono quelli che producono prodotti sostitutivi. L'obiettivo è sempre quello di essere differenti da tutte le altre imprese, sia in termini di prodotto in senso stretto sia come elementi accessori legati al prodotto. È necessario quindi creare un buon **piano di marketing** utile per aiutare la start up ad avere un impatto efficiente ed efficace nel mercato; questa parte comprende il posizionamento del prodotto sul mercato, la politica di prezzo, la promozione, la scelta del canale di acquisizione da utilizzare e quanto si pensa che possa costare acquisire nuovi clienti.

Un buon BP deve concludersi con il **piano economico-finanziario**, che consiste nella traduzione in termini quantitativo-monetari delle diverse ipotesi commerciali e produttive contenute nei capitoli precedenti, con l'obiettivo principale di determinare l'entità e la natura del fabbisogno finanziario e di valutare la redditività attesa dell'iniziativa. Il piano si dividerà in due prospetti con finalità diverse: il Conto Economico e lo Stato Patrimoniale. Il primo determina la capacità della start up di produrre, vendere ed acquistare e può essere diviso in ricavi e costi, che a sua

volta si suddividono in due macro-categorie: costi fissi e variabili. Attraverso l'analisi dei costi si va a determinare il prezzo di vendita unitario che contribuirà alla formulazione dei ricavi. Lo Stato Patrimoniale identifica invece le attività e le passività dell'impresa con lo scopo di evidenziare il capitale esistente alla fine del periodo.

Il Business Plan, come preannunciato all'inizio del paragrafo, viene utilizzato anche come strumento per chiedere dei finanziamenti a nuovi investitori i quali, se convinti dal piano imprenditoriale, impiegano il loro denaro nella start up.

1.2.5 La struttura finanziaria e le fonti di finanziamento

Una delle principali criticità delle start up è trovare **fonti di finanziamento** che le permettano di nascere, crescere e diventare un'impresa di successo. Per finanziare un'iniziativa esistono numerose strade, tutte con peculiarità, prerogative, pro e contro che è bene conoscere e correlare con le diverse fasi di vita della start up o del progetto imprenditoriale.

La prima grande distinzione da fare è quella tra finanziamenti **in equity** e finanziamenti **a debito**. La prima ipotesi permette di ottenere dei capitali cedendo quote societarie a investitori terzi di vario genere, mentre la seconda consiste fondamentalmente in prestiti, si tratta quindi di denaro che andrà restituito, anche se ciò non esclude che la start up possa percorrere anche strade alternative.

Le forme di finanziamento a disposizione di una start up sono le seguenti:

- **Bootstrapping**, il founder autofinanzia la start up utilizzando i propri risparmi o vendendo il proprio prodotto ai clienti. Il pro è dato dal fatto che non vengono richiesti equity a terzi, ma la start up cresce più lentamente;
- **3F (Family, Friends, Fools)**, si basa sull'aiuto da parte di familiari e amici che credono nella personalità dello startupper e nell'affidabilità del progetto. Anche qui, il promotore riesce a mantenere il pieno controllo dell'iniziativa;
- **Acceleratori**, sono coloro che investono direttamente nelle start up partecipando al capitale con una quota tra il 5% e 15%. Si può accedere solo in una fase avanzata della start up per ottenere supporto finanziario, ma si perde parte del controllo societario;
- **Premi e competizioni**, si ottengono partecipando a delle "start up competitions" nelle quali si va a testare il valore dell'idea e si riesce a foraggiare il capitale piazzandosi nelle prime posizioni;
- **Business Angels**, sono imprenditori o professionisti che investono i loro risparmi in start up innovative. Gli Angels compaiono in fase avanzata della start up e richiedono una solidità del progetto imprenditoriale già strutturata. La start up ricerca non solamente il denaro, ma anche competenze nel settore e nelle tecnologie da sviluppare, e un network che le consenta di ampliare le possibilità di business fornendo consulenza, know how, spazi di lavoro e

contatti, ed è questo che lo differenzia dagli “acceleratori”. Il punto a sfavore principale è dovuto al fatto che bisogna cedere parte delle quote della start up;

- **Finanziamenti bancari**, sono i prestiti della banca che andranno restituiti a rate mensili e con il pagamento di interessi, ma per accederci è necessario fornire delle garanzie (ipoteche, fidejussioni). Lo startupper mantiene il controllo della propria impresa;
- **Bandi pubblici**, si trattano di finanziamenti messi a disposizione dallo Stato per promuovere progetti che hanno un particolare impatto sulla collettività e sul benessere delle persone. Si devono perciò rispettare dei criteri che si trovano all’interno del bando per essere selezionati e ricevere il finanziamento. Essi possono essere a fondo perduto, quindi senza obbligo di restituzione, o a tassi agevolati simili a quelli ottenuti dalle banche;
- **Crowdfunding**, è una forma di finanziamento abilitata da piattaforme online che consentono il coinvolgimento della folla (crowd) nella ricerca di capitali (funding). Le start up solitamente adottano il “reward crowdfunding”, quando ricompensano l’investitore con dei benefici sul prodotto dell’impresa, o l’”equity crowdfunding”, che si basa sulla cessione di quote del capitale societario a numerosi piccoli investitori;
- **Fondi di Venture Capital**, sono società di gestione del risparmio che raccolgono fondi privati in grande quantità che poi investiranno in start up.

I Venture Capitalist investono in progetti ad alto rischio, ricercando un ritorno maggiore e supportando start up che hanno già delle metriche di crescita e fatturato, con bisogno di denaro per poter crescere dal punto di vista del marketing e magari internazionalizzare.

La criticità maggiore si ha nel ricercare le fonti adatte in base alla fase di sviluppo dell'iniziativa. Nel caso in cui la start up si trovi in una fase iniziale saranno preferibili forme di Family&Friends, mentre in una fase consolidata si andranno a ricercare, ad esempio, dei Venture Capitalist. L'errore principale è quello di andare dall'investitore giusto nel momento sbagliato.

2. IL PROGETTO DACIA

Le Dacie sono case estive site nelle campagne russe, usate anticamente dai vassalli leali dallo zar come dimore di vacanza, luoghi di incontri culturali e sociali.

In russo arcaico, la parola *dača* significa *qualcosa di dato* ed è affine al latino *data*, da cui il progetto Dacia, ovvero una casa in campagna “data ovvero donata” da mia nonna ai suoi figli.

Il **Progetto Dacia** nasce quindi dalla mia famiglia con lo scopo di realizzare un complesso ricettivo/sportivo in cui famiglie e amici possano fare diverse esperienze sportive e campestri.

La società che realizzerà l'intero progetto è la Dacia s.r.l. – start up innovativa.

2.1 DESCRIZIONE

L'iniziativa prenderà forma su una superficie di circa 28 mila metri quadri caratterizzata dalla presenza di una casa colonica collabente e da un ampio terreno, di cui una parte a destinazione agricola e l'altra a destinazione sportiva.

L'ideazione strutturale degli spazi è stata demandata ad uno studio di architettura che, sulla base delle nostre indicazioni, ha elaborato un piano progettuale suddiviso in:

- Area ricettivo / turistica
- Area sportiva

Area ricettivo / turistica

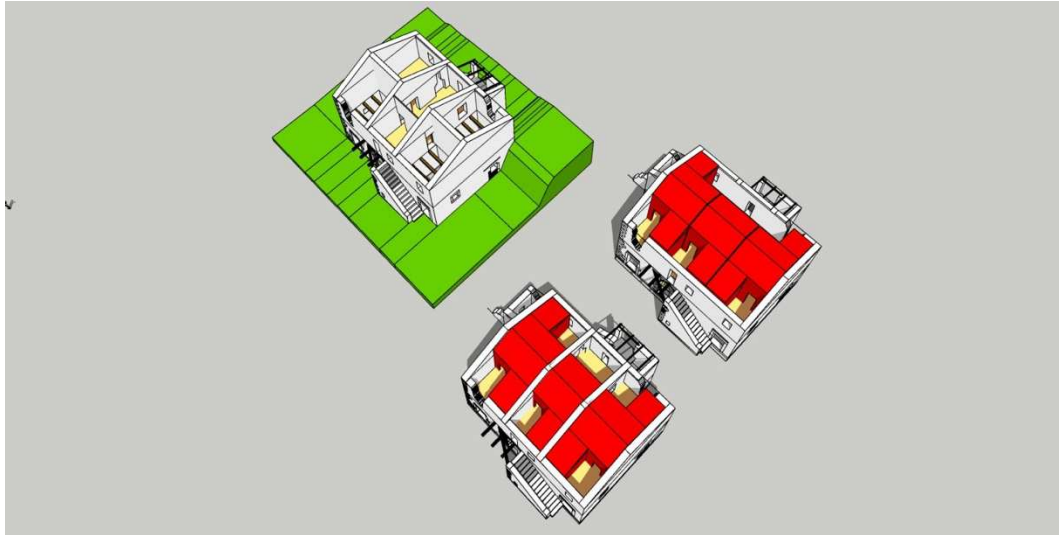
L'area dedicata all'attività ricettiva riguarda la vecchia abitazione e gli spazi antistanti, caratterizzati da un lungo percorso di olivi.

La casa colonica verrà interamente ristrutturata sfruttando gli attuali incentivi statali del Superbonus che permetterà una ricostruzione antisismica e con alto efficientamento energetico.

Il progetto prevede un piano terra da adibire a luogo di condivisione: gli ospiti avranno a disposizione una grande cucina per cimentarsi in prove culinarie e divertirsi con gli amici. Un orto adiacente alla cucina permetterà di raccogliere ortaggi e spezie da portare fresche in tavola. Un impianto video consentirà di riprendere le attività culinarie, realizzando dei video da postare su YouTube e condividere sul social della struttura. L'idea è quella di far sentire gli ospiti come se fossero a casa loro, fornendo tutti i confort di una struttura attrezzata, dotata di spazi campestri all'aperto dove poter anche praticare attività agricola. La vacanza si arricchisce di una serie di attività pratiche, domestiche e naturalistiche che coniugano relax ed esperienze.

L'architettura della zona notte posta al primo piano rappresenta una sfida progettuale molto attrattiva.

Le camere sono state progettate come tre **bungalow** in legno, estremamente innovativi come riportato in figura; il tetto dell'intera casa è formato dal tetto dei singoli bungalow.



Le camere dotate di bagno e balconcino sono posizionabili sia all'interno della struttura che all'esterno, nelle oasi verdi tra gli olivi e adibite a glamping⁷. Tutta la struttura ricettiva è quindi concepita in una logica di modularità e componibilità, mediante casette in legno, autosufficienti per l'approvvigionamento energetico e interamente ecologiche.

Area sportiva

Lungo la strada che costeggia la casa⁸, il terreno offre un ampio parcheggio per automobili, motorini e biciclette elettriche (che verranno fornite agli ospiti a noleggio), immediatamente vicino all'accesso ai campi da gioco.

⁷ Nuova forma di turismo all'area aperta praticata su dei campeggi di lusso

⁸ Percorso grigio in foto

Nella zona centrale si localizzerà tutta l'area sportiva composta da **campi da padel e calcetto**. Numerose ricerche di mercato effettuate principalmente tramite interviste personali fatte a coloro che praticano questi tipi di sport, ci hanno segnalato che la richiesta di spazi per lo svolgimento del padel è sensibilmente superiore all'offerta della nostra città; pertanto, la maggior parte dello spazio verrà utilizzato per la costruzione di due campi da due vs due per il gioco tradizionale e di uno da uno vs uno. Gli altri due campi saranno destinati al calcio a 5, uno sport sempre molto richiesto e che si rivolge a numerose scuole calcio oltre che a comitive di amici. Tra i due campi si troveranno gli spogliatoi di gruppo divisi per sesso con armadietti messi a disposizione per custodire i propri beni, oltre a delle cabine personali utilizzabili da coloro che intendono mantenere la propria privacy in particolare dopo l'avvento della pandemia.

Il sentiero giallo in figura sta ad indicare un tratto percorribile sia in bicicletta che a piedi, nel quale sarà possibile osservare la natura e le coltivazioni presenti nella parte all'estrema sinistra del terreno.

La planimetria in figura riporta una sintesi del progetto in scala 1:1000.



Planimetria di progetto

2.2 LA STRATEGIA E L'ANALISI DELL'AMBIENTE COMPETITIVO

Il format ricettivo / turistico / sportivo di Dacia rappresenta una novità nel territorio ascolano per cui si è deciso di adottare una strategia di **differenziazione** basata sulla capacità dell'impresa di offrire un prodotto unico, dotato di caratteristiche non riscontrabili nelle altre offerte nel mercato. In questo senso, la differenziazione si pone proprio l'obiettivo di far percepire il prodotto unico adottandolo al tempo stesso alle caratteristiche richieste dal target di riferimento e per far sì che ciò avvenga, l'azienda deve tenere sempre in considerazione il proprio **posizionamento** strategico.

Il primo passo da fare per rendere Dacia una soluzione appetibile nel mercato riguarda la fase di *awareness* nella quale, tramite una campagna pubblicitaria svolta all'interno degli appositi social media, si cercherà di sfruttare il passaparola per creare attesa ed invogliare i clienti alla prova. Quando l'attività sarà avviata, l'obiettivo unico diventerà la soddisfazione di clienti e la loro *loyalty*, che si otterrà facendo percepire al target un servizio di alta qualità ed accessibile a tutti.

Il campo di attività in cui si colloca Dacia è circoscritto al comune di Ascoli Piceno e zone limitrofe, pertanto l'analisi dell'ambiente competitivo sia per la struttura ricettiva che per l'area sportiva è stata svolta in tale ambito.

Il **turismo** nella zona, dopo una flessione dovuta al terremoto ha ripreso fortemente piede negli ultimi anni come testimoniato da interviste dei proprietari di hotel e bed-and-breakfast e dai dati forniti dal comune. La pandemia ha fermato questo trend positivo, ma i primi segnali sono già di ripresa.

La struttura ricettiva di Dacia offre, a differenza dei competitors, un alloggio tranquillo nei pressi della città che è possibile raggiungere in pochi minuti anche con le bici elettriche messe a disposizione, evitando il problema del parcheggio in centro, che è una delle più grandi criticità riscontrate dai turisti. La sala ristoro, inoltre, garantisce l'opportunità di poter sfruttare il reparto cottura e di organizzare pranzi, cene o feste in condizioni di riservatezza ed autonomia, occasione non

offerta da nessun altro competitor nella città, con un appeal anche di un pubblico locale.

Discorso analogo a quello del turismo viene fatto per quanto riguarda il mondo dello **sport** che ha subito una brusca pausa, ma è in forte ripresa soprattutto negli spazi all'aperto, dove sono limitati i rischi di contagio. I principali competitors di Dacia sono due strutture sportive presenti in città che offrono campi da padel due vs due e di due da calcio a 5. Oltre ai padel tradizionali che risultano sempre più richiesti, la differenziazione riguarderà il campo da uno vs uno: questa forma sta prendendo piede in altre località italiane, ma è ancora assente nel nostro contesto e quindi rappresenta una novità che, se porterà l'effetto desiderato, potrà essere replicata con la costruzione di ulteriori spazi da gioco. L'offerta dei campi da calcetto si baserà sulla costruzione di terreni da gioco con erba nuova e più resistente ad eventuali infortuni ed avrà come target iniziale di riferimento le scuole calcio che essendo molto numerose molto spesso si trovano ad avere difficoltà nella gestione degli spazi per l'attività giovanile, ed in secondo luogo sarà aperto al pubblico. Gli atleti avranno garantita una bevanda offerta ed un tabellone segna punti in modo da creare elementi di differenziazione ulteriori e molto spesso decisivi nella scelta dei campi. L'analisi economica svolta nel paragrafo seguente illustra l'impatto delle due aree nell'andamento complessivo della struttura, a supporto della strategia del progetto.

2.3 ANALISI ECONOMICA

A seguito di quanto finora discusso ed analizzato, l'analisi economica si pone l'obiettivo di valutare la sopravvivenza del progetto nel lungo periodo considerando i picchi positivi e negativi che il mercato può subire.

Dopo aver preso in considerazione tutte le possibili criticità si è andato a stimare il possibile fatturato inerente alle due aree (ricettiva e sportiva) e i rispettivi costi diretti nel modo che segue.

FATTURATO STRUTTURA COMPLESSIVA

1. STRUTTURA RICETTIVA

AFFITTO CAMERE	19.710 €
COSTI DIRETTI CAMERE	-6.570 €
NETTO AFFITTO CAMERE	13.140 €
AFFITTO SALA EVENTI	21.900 €
COSTI DIRETTI SALA EVENTI	-6.570 €
NETTO SALA EVENTI	15.330 €
TOTALE FATTURATO STRUT RICETTIVA	41.610 €
COSTI DIRETTI STRUTTURA RICETTIVA	-13.140 €
NETTO STRUTTURA RICETTIVA	28.470 €

2. AREA SPORTIVA

AFFITTO PADDLE	140.000 €
AFFITTO CALCETTO	75.000 €
TOTALE FATTURATO AREA SPORTIVA	215.000 €
COSTI DIRETTI AREA SPORTIVA	-43.000 €
NETTO AREA SPORTIVA	172.000 €

FATTURATO COMPLESSIVO STRUTTURA	256.610 €
COSTI DIRETTI COMPLESSIVI STRUTTURA	-56.140 €
FATTURATO NETTO STRUTTURA	200.470 €

La struttura ricettiva godrà dei ricavi sia delle camere che della sala eventi con una percentuale di sfruttamento annua stimata al 30%, al netto dei costi diretti del personale e di mantenimento forniti grazie a ricerche di mercato ed interviste svolte al personale di altre strutture.

L'impianto sportivo può contare su una domanda in forte crescita, come risulta dalle prenotazioni dei campi analizzate sui siti internet dei competitors e da interviste agli atleti, perciò la percentuale d'utilizzo è stata alzata al 50% facendo così risultare un aumento cospicuo del fatturato rispetto alla parte ricettiva.

Risulta evidente come l'area sportiva abbia un impatto notevole nell'andamento complessivo del progetto e a tal proposito la focalizzazione iniziale sarà sul target degli atleti con l'obiettivo di sfruttare il passaparola per creare l'effetto leva desiderato.

CONCLUSIONI

La presente tesi di laurea ha avuto come oggetto l'analisi e comprensione delle funzionalità e delle caratteristiche delle start up innovative, un settore in continua espansione in un mondo che sta attraversando una vera e propria era tecnologica.

Come si nota dai dati Istat, il numero di start up in Italia ha avuto un notevole incremento nell'ultimo decennio e circa il 43% di coloro che operano nel settore dei servizi utilizza le Tecnologie 4.0.

In particolar modo, il Governo italiano sta fornendo delle garanzie e delle agevolazioni per coloro che investono nel capitale sociale di una start up: in gioco vi sono la possibilità e l'obbligo di risanare e valorizzare il territorio e l'industria nazionale, risultato perseguibile soltanto attraverso una combinazione tra legislazione e imprenditori.

Nel clima italiano generale di sfiducia è un dovere morale dello Stato fornire a ricercatori, imprenditori innovativi, manager e giovani gli strumenti necessari affinché non siano portati a credere che il lavoro vada solamente "cercato", ma che possa essere anche "creato" per sé stessi e per altri cittadini.

Molto spesso capita di non avere fiducia necessaria nei propri mezzi e nelle proprie capacità e con questa tesi il mio auspicio personale è che il lettore non abbia più freni alle proprie idee, per sé e per il chi lo circonda.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- M. Caroli, F. Fontana, *Economia e gestione delle imprese*, McGraw Hill, 2017
- G. Ferrero, *Marketing e creazione del valore*, G. Giappichelli Editore, 2018
- www.startupgeeks.it
- www.mise.gov.it
- www.lorenzogovoni.com
- www.studiorussogiuseppe.com
- www.startup.registroimprese.it
- www.it.wikipedia.org
- www.pmi.it
- www.business-plan.it
- www.treccani.it
- www.stratupitalia.eu